

## التحول الرقمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في السعودية

اسم الطالب

مشاعل محمد الخالدي

مشروع تخرج

كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

بكالوريوس الإدارة

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ: 2025/6/30

الفصل الدراسي

1

## جدول المحتويات

|         |                                              |
|---------|----------------------------------------------|
| 7.....  | 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة         |
| 7.....  | 1,1 المقدمة:                                 |
| 8.....  | 1,2 مشكلة البحث                              |
| 8.....  | 1,3 تحديد أهمية البحث                        |
| 8.....  | 1.1.3 من الناحية العملية                     |
| 8.....  | 2.1.3 من الناحية التطبيقية                   |
| 9.....  | 4. قائمة المراجع                             |
| 10..... | 5. أسئلة البحث                               |
| 10..... | 6. أهداف البحث                               |
| 11..... | 7. فرضيات البحث                              |
| 11..... | 8. نموذج البحث                               |
| 12..... | 9. نبذة مقترحة عن المؤسسة أو المجال التطبيقي |
| 12..... | 10. منهجية البحث                             |
| 12..... | 1.10 عينة ميدانية                            |
| 12..... | 2.10 تحليل البيانات                          |
| 13..... | 11. مخطط مقترح للبحث                         |

|                                           |    |
|-------------------------------------------|----|
| 12. المراجع.....                          | 14 |
| 13. منهجة البحث.....                      | 15 |
| 1.13 المنهج المستخدم.....                 | 15 |
| 2.13 أدوات جمع البيانات.....              | 15 |
| 3.13 عينة الدراسة.....                    | 15 |
| 4.13 مخطط المشروع.....                    | 15 |
| 14. جدول المحتويات (مقترح منسق).....      | 16 |
| 15. قراءة أبحاث علمية (ملخصات مفيدة)..... | 17 |
| 16. الفصل الثاني :                        |    |
| الدراسات السابقة.....                     | 18 |
| 1.16 تمهيد ومفاهيم.....                   | 18 |
| 2.16 النظرية الشائعة.....                 | 18 |
| 3.16 محركات التبنّي في السعودية.....      | 18 |
| 4.16 العوائق المتكررة.....                | 18 |
| 5.16 الأدلة التجريبية.....                | 18 |
| 6.16 الفجوات البحثية.....                 | 19 |
| 7.16 النموذج التصوري المقترح.....         | 19 |
| 8.16 خلاصة.....                           | 19 |
| 17. قائمة المراجع.....                    | 20 |

|      |                          |    |
|------|--------------------------|----|
| 18.  | مقدمة البحث              | 21 |
| 19.  | أهمية البحث              | 22 |
| 1.19 | أسئلة البحث              | 22 |
| 20.  | أهداف البحث              | 23 |
| 1.20 | فرضيات البحث             | 23 |
| 21.  | نموذج البحث              | 24 |
| 22.  | نطاق الدراسة             | 25 |
| 1.22 | مخطط المشروع             | 25 |
| 23.  | الفصل الثاني :           |    |
| 26.  | الدراسات السابقة         | 26 |
| 1.23 | عرض الدراسات السابقة     | 26 |
| 24.  | قائمة المراجع            | 27 |
| 25.  | استبيان لمتغيرات البحث : |    |
| 28.  | الجزء الأول              | 28 |
| 1.26 | الجزء الثاني             | 28 |
| 27.  | الجزء الثالث             | 29 |
| 1.27 | جدول أدوات البحث         | 29 |
| 28.  | الفصل الثالث             |    |
| 30.  | تحليل النتائج والتوصيات  | 30 |

|         |                                           |
|---------|-------------------------------------------|
| 30..... | 1.28 مقدمة                                |
| 31..... | 29. تحليل بيانات العينة                   |
| 32..... | 1.29 تحليل متغيرات البحث                  |
| 32..... | 2.29 أولاً: مستوى التحول الرقمي           |
| 32..... | 3.29 ثانياً: الكفاءات البشرية             |
| 33..... | 30. ثالثاً: الدعم الحكومي                 |
| 33..... | 1.30 رابعاً: الأداء التنظيمي              |
| 33..... | 2.30 اختار فرضيات البحث                   |
| 34..... | 31. مناقشة النتائج                        |
| 35..... | 32. التوصيات                              |
| 36..... | 33. الخاتمة                               |
| 37..... | 24. الفصل الثالث                          |
| 37..... | 1.24 المقدمة                              |
| 37..... | 2.24 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث   |
| 38..... | 3.24 تصميم البحث (بصلة البحث)             |
| 39..... | 4.24 مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات |
| 39..... | 5.24 طريقة جمع البيانات                   |
| 40..... | 6.24 أنواع البيانات                       |

|         |                                |
|---------|--------------------------------|
| 40..... | 7.24. إجراءات التحليل الإحصائي |
| 41..... | 8.24. الخاتمة                  |
| 42..... | 25. الملحق ( الاستبيان )       |

## الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

### 1. المقدمة:

تعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمود الفقري للاقتصاد الوطني في المملكة العربية السعودية ، حيث تمثل نسبة كبيرة من إجمالي الشركات وتلعب دورا حيويا في تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 ، ومع التغيرات المتسارعة في البيئة التقنية ، أصبح التحول الرقمي خيارا استراتيجيا لا غنى عنه لهذه المؤسسات للبقاء والمنافسة.

يمثل التحول الرقمي عملية متكاملة تشمل إعادة تصميم العمليات ، والاستفادة من التقنيات الرقمية لتعزيز الكفاءة وتحسين جودة الخدمات. ومع ذلك ، فإن تطبيق هذا التحول في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يواجه تحديات متعددة تتعلق بالموارد، والكوادر، والثقافة التنظيمية، مما يجعل من الضروري دراسة هذا الموضوع بشكل معمق.

تتناول هذه الدراسة التحول الرقمي في هذا النوع من المؤسسات، من خلال تحليل واقع التطبيق، والتحديات التي تواجهها، والفرص الممكنة لتعزيز قدرتها على التكيف الرقمي، بهدف تقديم حلول عملية تدعم صناع القرار في القطاع الخاص السعودي.

## 2. مشكلة البحث:

على الرغم من إدراك العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في السعودية لأهمية التحول الرقمي، إلا أن هناك فجوة واضحة بين الوعي والإجراءات الفعلية نحو التنفيذ.

تتمثل المشكلة في التساؤل التالي:  
ماهي أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في السعودية عند تبني التحول الرقمي، وكيف يمكن التغلب عليها لتعزيز الكفاءة والقدرة التنافسية؟

## 3. أهمية البحث:

### من الناحية النظرية :

تسهم هذه الدراسة في إثراء النظري لمجال إدارة الأعمال من خلال تسليط الضوء على مفهوم التحول الرقمي في سياق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتحليل الأدبيات المرتبطة به، وتقديم نموذج بحثي يمكن البناء عليه مستقبلاً.

### من الناحية التطبيقية:

تتجلى الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في قدرتها على تقديم مؤشرات واقعية تسهم في تحسين آليات التحول الرقمي داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ودعم صناع القرار الإداري في تطوير استراتيجيات رقمية فعالة، بما يتماشى مع التوجه الوطني نحو اقتصاد رقمي متكامل.

#### 4.المراجع :

1. Ministry of Communications and Information Technology (2023). Digital Transformation in Saudi SMEs. Riyadh, Saudi Arabia.
2. OECD (2021). The Digital Transformation of SMEs. OECD Publishing.
3. AlGhamdi, R. & Beloff, N. (2022). “Barriers to Digital Transformation in Saudi SMEs”, International Journal of Business and Management, 17(4), pp. 45-59.
4. Alotaibi, S. (2021). “Adoption of Digital Technologies in Saudi Arabia: A Study on SMEs”, Middle East Journal of Management, 8(2), pp. 101-117.
5. Vision 2030 (2020). National Transformation Program. Retrieved from: <https://vision2030.gov.sa>

## 5. أسئلة البحث

- ما لعوامل التكنولوجية والتنظيمية والبيئة التي تؤثر في اعتماد التحول الرقمي لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في السعودية؟
- ما مدى تأثير الدعم الحكومي وتوافر البنية التحتية الرقمية على نية التحول الرقمي؟
- كيف يؤثر مستوى الجاهزية الرقمية والمهارات التقنية على أداء هذي المؤسسات؟

## أهداف البحث

- تحديد وتحليل العوامل المؤثرة في التحويل الرقمي باستخدام إطار TOE (Environmental, Technological, Organizational)
- قياس أثر البنية التحتية والدعم الحكومي والمهارات التقنية على نية SMEs مؤسسات للتحول الرقمي.
- تقييم أثر التحول الرقمي على الأداء التنظيمي والمالي لتلك المؤسسات.

### فرضيات البحث (مثال توضيحي):

- توجد علاقة إيجابية بين البنية التحتية التقنية ومستوى اعتماد التحول الرقمي
- وجود الدعم من الإدارة العليا يحفز نية التحول الرقمي
- توفير المهارات التقنية يرتبط بمعايير أداء أفضل بعد التحول الرقمي
- الدعم الحكومي والبيئة التنظيمية الإيجابية تؤثر في نية التحول الرقمي

### نموذج البحث (Conceptual Framework)

يعتمد على إطار TOE

#### -العوامل التكنولوجية:

البنية التحتية التقنية، المواد البشرية التقنية، تكاليف وفوائد التقنية

#### -العوامل التنظيمية:

دعم الإدارة العليا، الثقافة التنظيمية، حجم المؤسسة

#### -العوامل البيئية:

ضغط المنافسين، دعم الحكومة، الشركاء التجاريين

النموذج يوظف Mediation لتحليل تأثير هذه العوامل على الأداء عبر نية الاستخدام والجاهزية الرقمية

## نبذة مقترحة عن المؤسسة أو المجال التطبيقي

### مثال مقترح:

شركة سعودية صغيرة في القطاع الخدمي (مثل شركة تصميم داخلي أو مطعم محلي) تتطلع لاعتماد التجارة الإلكترونية  
أو نظم CRM يمكن استخدامها لتطبيق الاستبيان وتحليل تأثير التحول الرقمي على الأداء مع أخذ ممارسات مثل مبادرة " مسار 3500 " كمثال عملي

### منهجية البحث

-تصميم استبيان يعتمد على مقياس ليكرت بسبع نقاط لجمع البيانات من أصحاب ومديري SME في المملكة

### -عينة ميدانية:

200-300 مؤسسة من مختلف القطاعات (صناعة , خدمات , تقنية )

### -تحليل البيانات:

-استخدام SEM مثل PLS-SEM أو AMOS

لاختبار الفرضيات والعلاقات ضمن إطار TOE

## مخطط مقترح للبحث

- المقدمة والخلفية السيافة
- مراجعة الأدبيات وإطار TOE
- أسئلة وفرضيات البحث
- تصميم منهجية البحث
- نتائج الدراسة وتحليلها
- المناقشة والتوصيات
- الخلاصة والاقتراحات المستقبلية

## المراجع ( نماذج أولية):

- دراسة حول عوامل اعتماد التجارة. ALGHAMDI et al.
- سعودية SME من عينة 480 الإلكترونية باستخدام TOE
- دراسة Awareness &Preparation في حائل (68 منشأة)
- استخدام لتحليل النوايا والأداء SEM
- دراسة حول استخدام التقنيات الرقمية مثل blockchain & SMEs وتأثيرها على الأداء المالي
- التوصيات الحكومية والسياق الاستراتيجي لرؤية 2030 ودعم التحول الرقمي

## منجية البحث

نوع البحث :

وصفي تحليلي يعتمد على جمع البيانات من أرض الواقع وتحليلها لفهم مستوى التحول الرقمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في السعودية

المنهج المستخدم :

المنهج الكمي :

من خلال تصميم استبانة إلكترونية موجهة إلى مديري وأصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة  
المنهج النوعي (اختياري) :

إجراء مقابلات مع مسؤولين أو مختصين في التحول الرقمي.

أدوات جمع البيانات:

- استبيان إلكتروني يتم توزيعه عبر البريد الإلكتروني أو منصات التواصل.
- مقابلات نصف مهيكلية (للعيينة المختارة)

عيينة الدراسة:

مجتمع الدراسة :

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية .

حجم العينة:

يفضل ألا يقل عن 100 مشارك لضمان تمثيل جيد.

أدوات التحليل:

برنامج Spss لتحليل البيانات الكمية

**مخطط المشروع:**

| المحتوى                                                                                  | المحور           |
|------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| التعريف بالتحول الرقمي , أهميته , ودوره في الاقتصاد الحديث                               | المقدمة          |
| رغم الدعم الحكومي لاتزال العديد من المنشآت الصغيرة والمتوسطة تعاني في تبني التحول الرقمي | مشكلة البحث      |
| 1-قياس مدى التحول الرقمي                                                                 | أهداف البحث      |
| 2- التعرف على المعوقات                                                                   |                  |
| 3-اقتراح حلول عملية                                                                      |                  |
| يدعم رؤية 2030 ويساعد رواد الأعمال وصناع القرار على فهم التحديات الفعلية                 | أهمية البحث      |
| موضحة أعلاه                                                                              | منهجية البحث     |
| تعريف التحول الرقمي , أهميه , مراحل تطبيقه , أمثلة من الواقع السعودي والعالمي            | الإطار النظري    |
| عرض 3 إلى 5 دراسات عربية وأجنبية مرتبطة بالموضوع                                         | الدراسات السابقة |
| تحليل إجابات العينة وتفسير النتائج المستخلصة                                             | النتائج          |
| مجموعة اقتراحات للمؤسسات وصناع القرار                                                    | التوصيات         |
| ملخص شامل وتوجيهات للبحوث المستقبلية                                                     | الخاتمة          |
| حسب المطلوب IEEE                                                                         | المراجع          |
| أوAPA                                                                                    |                  |

جدول المحتويات ( مقترح منسق)

| الرقم | العنوان          | الصفحة |
|-------|------------------|--------|
| 1     | المقدمة          | 1      |
| 2     | مشكلة البحث      | 2      |
| 3     | أهمية البحث      | 3      |
| 4     | أهداف البحث      | 4      |
| 5     | أسئلة البحث      | 5      |
| 6     | حدود البحث       | 6      |
| 7     | منهجية البحث     | 7      |
| 8     | الإطار النظري    | 9      |
| 9     | الدراسات السابقة | 12     |
| 10    | التحليل والنتائج | 15     |
| 11    | التوصيات         | 20     |
| 12    | الخاتمة          | 21     |
| 13    | المراجع          | 22     |
| 14    | الملاحق          | 23     |

## قراءة أبحاث علمية ( ملخصات مفيدة )

### 1-Digital Transformation and SMEs Performance in Emerging Markets

الناشر: International Journal of Business Research

يؤكد البحث أن التحول الرقمي يعزز من كفاءة العمليات التشغيلية للمؤسسات الصغيرة  
من أبرز التحديات:

ضعف البنية التحتية وقلة التدريب الرقمي

### 2-Digital Readiness of SMEs in Saudi Arabia

الناشر: Saudi Journal of Business and Management

يشير إلى 60% من المنشآت لم تكتمل جاهزيتها الرقمية

برامج مثل " منشآت " و " سابك نساند " كان لها دور كبير في التحفيز

### 3-The Role of Technology in SMEs Post-COVID-19

الناشر: Middle East Journal of Innovation

يبرز كيف ساهمت الجائحة في تسريع الرقمنة

أبرز التوصيات: ضرورة دمج التكنولوجيا في جميع مستويات العمليات وليس فقط في التسويق أو المبيعات

## الفصل الثاني: الدراسات السابقة

### 1-تمهيد ومفاهيم

يتمثل في إعادة تصميم نماذج الأعمال والعمليات باستخدام التقنيات الرقمية. (SMEs) تعريف التحول الرقمي في سياق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، التحول الرقمي مدعوم برؤية 2030 وبرامج رقمية تقودها جهات مثل وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات، الهيئة السعودية بحوالي 132 مليار دولار وفق 2024 للبيانات والذكاء الاصطناعي (سدايا)، وهيئة الاتصالات والفضاء والتقنية. ويُقدَّر حجم الاقتصاد الرقمي في عام التقرير السنوي للرؤية.

### 2-الأطر النظرية الشائعة

يفسر التنبّي عبر عوامل تقنية (الفائدة/التعقيد)، تنظيمية (الحجم/الموارد/الثقافة)، وبيئية (المنافسة/الدعم): (TOE) نموذج التقنية-المنظمة-البيئة (الحكومي)/البنية التحتية. يقيس النية والسلوك تجاه تبني التقنيات الرقمية: (UTAUT) نموذج قبول التقنية. تبرز دور المهارات الرقمية ورأس المال البشري كعوامل تنافسية: (RBV) نظرية الموارد.

### محركات التنبّي في السعودية

تشمل محركات التنبّي البنية التحتية المتطورة، الدعم المؤسسي من منشآت، والدعم الحكومي عبر برامج التحول الرقمي. كما ساهمت مبادرات مثل الحكومة الرقمية وتقارير قياس التحول في وضع أطر قياس تساعد المؤسسات على تتبع تطورها الرقمي.

### 4-العوائق المتكررة

الفجوة المهارية والوعي: نقص المهارات الرقمية لدى القوى العاملة.  
التمويل: ارتفاع تكاليف التبنّي وضعف الوصول للتمويل.  
الأمن والخصوصية: الحاجة إلى الامتثال التنظيمي ومعايير حماية البيانات.

### 5-الأدلة التجريبية

تشير الدراسات الحديثة إلى أن الوعي والاستعداد الرقمي يرتبطان إيجابيًا بالأداء المؤسسي عبر تعزيز نية الاستخدام. كما أظهرت أبحاث أخرى أن التبنّي الفعّال للتجارة الإلكترونية يسهم في توسيع الأسواق وخفض التكاليف، فيما يساهم التحول الرقمي في تعزيز الابتكار الموجه للاستدامة.

الحاجة إلى مقاييس نضج رقمية خاصة بالمؤسسات السعودية الصغيرة والمتوسطة  
دراسة أثر السياسات الحكومية وبرامج الدعم كمؤثرات وسيطة  
إجراء مقارنات قطاعية بين أنشطة مختلفة (الخدمات، التجارة، التصنيع الخفيف)

### 7-النموذج التصوري المقترح

: حيث تشمل المتغيرات UTAUT ونموذج TOE يقوم على دمج نموذج  
مستقلات: الوعي الرقمي، الاستعداد التنظيمي، الدعم الحكومي، التعقيد المتصور -  
متغير وسيط: النية لاستخدام التقنية -  
متغير تابع: الأداء المؤسسي -  
متغيرات معدلة: حجم المنشأة، المنافسة، الامتثال -

### 8-خلاصة

خلصت الدراسات السابقة إلى أن التحول الرقمي لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في السعودية يتأثر بتفاعل عوامل تقنية وتنظيمية وبيئية. فعلى الرغم من الدعم الكبير من رؤية 2030 والبرامج الحكومية، ما تزال هناك تحديات متعلقة بالمهارات، التمويل، والأمن. وتُظهر الأدلة أن التحول الرقمي يعزز الأداء المؤسسي عبر التجارة الإلكترونية والابتكار، مع الحاجة إلى دراسات قطاعية أعمق

### قائمة المراجع

- Monsha'at. (2024). Digital transformation for SMEs. General Authority for Small and Medium Enterprises.
- Vision 2030. (2024). Vision 2030 Annual Report 2024.
- Digital Government Authority. (2024). Digital Transformation Measurement 2024.
- Alqaralleh, B., et al. (2024). SMEs' Awareness and Preparation for Digital Transformation and Business Performance in Saudi Arabia. Sustainability, 16(9), 3831.
- Aldaarmi, A. A. A. (2025). Digital transformation in SME financing in Saudi Arabia. IJIRSS.
- Alzahrani, M., & coauthors. (2024). Exploring the adoption of e-commerce among SMEs in Saudi Arabia: A TOE perspective.
- Zaki, K., et al. (2025). Unlocking sustainability-oriented innovation in Saudi SMEs. Administrative Sciences, 15, 59.
- World Economic Forum. (2024). Digital Transformation for SMEs: A Strategic Framework.

## 2. مقدمة البحث

يشهد العالم في السنوات الأخيرة تسارعًا كبيرًا في التحول الرقمي، الذي أصبح عنصرًا أساسيًا في تعزيز الكفاءة والابتكار في بيئة الأعمال. وتعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في السعودية من أهم القطاعات الداعمة للاقتصاد الوطني، إذ تمثل نسبة كبيرة من إجمالي المنشآت وتساهم في تنويع مصادر الدخل وخلق فرص العمل.

ومن هذا المنطلق، يهدف هذا البحث إلى دراسة واقع التحول الرقمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، والعوامل التي تؤثر في نجاح هذا التحول، والتحديات التي تواجه تلك المؤسسات في تبني التقنيات الحديثة.



## 3. مشكلة البحث

على الرغم من الجهود الحكومية الداعمة للتحول الرقمي من خلال مبادرات مثل “رؤية السعودية 2030”، إلا أن العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تزال تواجه صعوبات في تطبيق التحول الرقمي بسبب ضعف البنية التحتية التقنية أو نقص الكفاءات البشرية أو التمويل المحدود.

وتتمثل مشكلة البحث في السؤال الرئيس الآتي:

ما مدى تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في السعودية، وما العوامل التي تؤثر في نجاحه؟



#### 4. أهمية البحث

تتبع أهمية هذا البحث من النقاط التالية

- إبراز الدور الحيوي للتحويل الرقمي في تطوير أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
- دعم توجهات رؤية 2030 في تعزيز الاقتصاد الرقمي
- تقديم توصيات عملية للمؤسسات حول كيفية تسريع التحويل الرقمي
- إثراء الجانب الأكاديمي في مجال الإدارة الرقمية في السياق السعودي



#### 5. أسئلة البحث

- ما مستوى تطبيق التحويل الرقمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في السعودية؟
- ما العوامل التنظيمية والتقنية التي تؤثر في نجاح التحويل الرقمي؟
- ما التحديات التي تواجه المؤسسات أثناء عملية التحويل؟
- كيف يؤثر التحويل الرقمي على الأداء التنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

## 6. أهداف البحث

1. تحديد مستوى تبني التقنيات الرقمية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
2. تحليل العوامل المؤثرة في نجاح التحول الرقمي.
3. التعرف على أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات في هذا المجال.
4. تقديم مقترحات لتحسين تطبيق التحول الرقمي في القطاع الخاص السعودي.



## 7. فرضيات البحث

1. هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى التحول الرقمي والأداء التنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
2. تؤثر جاهزية البنية التحتية التقنية بشكل مباشر على نجاح التحول الرقمي.
3. يؤثر الدعم الحكومي إيجابًا على مستوى التحول الرقمي.
4. تشكل محدودية الكفاءات الرقمية تحديًا رئيسيًا أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.



## 8. نموذج البحث

### :المتغير المستقل

- مستوى التحول الرقمي
- تبني التقنيات
- البنية التحتية
- الكفاءات البشرية
- الدعم الحكومي

### :المتغير التابع

- الأداء التنظيمي للمؤسسة
- الكفاءة التشغيلية
- جودة الخدمات
- الابتكار

(يمكن عرض النموذج في شكل رسم بياني توضيحي يربط المتغيرات)



## 9. نطاق الدراسة

- المكان: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية •
- الزمان: الفصل الدراسي الأول من عام 2025م •
- المجال: إداري – تقني •
- المستفيدون: الباحثون وصناع القرار في القطاع الخاص •

## 10. مخطط المشروع

| المرحلة | النشاط                           | المدة الزمنية | المخرجات               |
|---------|----------------------------------|---------------|------------------------|
| 1       | اختيار الموضوع<br>واعداد المقترح | الأسبوع 1-2   | موافقة المشرف          |
| 2       | إعداد الفصل الأول<br>والثاني     | الأسبوع 3-6   | نسخة أولية من<br>البحث |
| 3       | تصميم أداء البحث (الاستبيان)     | الأسبوع 7     | اعتماد الأداة          |
| 4       | جمع البيانات وتحليلها            | الأسبوع 8-10  | نتائج التحليل          |
| 5       | كتابة الفصل الثالث<br>والتوصيات  | الأسبوع 11-12 | النسخة النهائية        |
| 6       | المراجعة والتسليم                | الأسبوع 13    | تسليم المشروع          |

## الفصل الثاني: الدراسات السابقة

### 1. عرض الدراسات السابقة

تمت مراجعة عدد من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت التحول الرقمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومن أبرزها

1. دراسة العتيبي (2022) بعنوان "تأثير التحول الرقمي على أداء المؤسسات الصغيرة في السعودية"، وخلصت إلى أن التحول الرقمي يسهم بشكل كبير في رفع الكفاءة التشغيلية وتقليل التكاليف.

أشارت إلى أن ضعف الوعي التقني يشكل عائقاً Al-Qahtani (2021) دراسة  
2. رئيسياً أمام المؤسسات في تطبيق التحول الرقمي

3. في الصين، بيّنت أن الدعم الحكومي والتدريب التقني Zhang (2020) دراسة  
هما أهم عوامل نجاح التحول الرقمي في المؤسسات الصغيرة.

### ملخص الدراسات السابقة

تتقاطع معظم الدراسات في تأكيد أهمية التحول الرقمي كأداة لتحسين الأداء المؤسسي، لكنها تختلف في تحديد العوامل الأكثر تأثيراً، مما يبرز الحاجة إلى دراسة متعمقة في السياق السعودي.



### قائمة المراجع (نماذج)

- العتيبي، ناصر. (2022). تأثير التحول الرقمي على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في السعودية. مجلة الإدارة الحديثة، 14(2)، 33-49.

Al-Qahtani, S. (2021). Digital transformation in Saudi SMEs: Challenges and opportunities. Journal of- Business Innovation, 10(1), 55–70.

Zhang, L. (2020). Digital transformation and SME performance: Evidence from China. International- Journal of Business and Management, 15(5), 22–39.



## 1. استبيان لمتغيرات البحث

الجزء الأول: المعلومات العامة

الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

\* عدد الموظفين في المؤسسة

\* نوع النشاط

\* المسمى الوظيفي

الجزء الثاني: متغيرات التحول الرقمي

1. تستخدم المؤسسة أنظمة إلكترونية لإدارة العمليات اليومية

2. تتوفر بنية تحتية رقمية متكاملة

3. يتم تدريب الموظفين على المهارات الرقمية

4. يوجد دعم حكومي يساعد في التحول الرقمي

## الجزء الثالث: الأداء التنظيمي

1. التحول الرقمي ساهم في تحسين جودة الخدمات
2. العمليات أصبحت أسرع وأكثر كفاءة
3. مستوى الابتكار داخل المؤسسة ارتفع

يتم قياس العبارات وفق مقياس ليكرت من 1 إلى 5

## 2. جدول أدوات البحث

| الأداء           | الغرض من استخدامها                              | الفئة المستهدفة                  |
|------------------|-------------------------------------------------|----------------------------------|
| استبيان إلكتروني | جمع البيانات حول التحول الرقمي والأداء التنظيمي | موظفو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة |
| مراجعة أدبيات    | دعم الجانب النظري للبحث                         | مصادر أكاديمية                   |

## لفصل الثالث: تحليل النتائج والتوصيات

### 3.1 مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها ومناقشتها في ضوء أهداف البحث وفرضياته.

تم توزيع الاستبيان على عينة من موظفي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في السعودية، حيث بلغ عدد المشاركين (100) مشارك من مختلف القطاعات (الخدمات، التجارة، التقنية، الصناعة).

ويتم في هذا الفصل تحليل المتغيرات الرئيسية

- التحول الرقمي (المتغير المستقل)

- الأداء التنظيمي (المتغير التابع)

مع مناقشة أثر العوامل التنظيمية والبنية التحتية والدعم الحكومي والكفاءات البشرية على نجاح التحول الرقمي.



## 3.2 تحليل بيانات العينة

الجدول (1):

التوزيع الديموغرافي للعينة

| الفئة                       | النسبة المئوية |
|-----------------------------|----------------|
| الجنس (ذكور)                | 60%            |
| الجنس ( أناث )              | 40%            |
| الفئة العمرية 20-30 سنة     | 45%            |
| الفئة العمرية 31-40 سنة     | 35%            |
| أكثر من 40 سنة              | 20%            |
| سنوات الخبرة أقل من 5 سنوات | 50%            |
| من 5 إلى 10 سنوات           | 30%            |
| أكثر من 10 سنوات            | 20%            |

يتضح من الجدول أن أغلب العينة من الفئة الشابة، ما يعكس وعيًا متزايدًا بالتقنيات الرقمية في بيئة العمل.



### 3.3 تحليل متغيرات البحث

#### أولاً: مستوى التحول الرقمي

أظهرت النتائج أن 68% من المؤسسات تطبق أنظمة رقمية لإدارة العمليات اليومية مثل أنظمة الموارد البشرية والمحاسبة الإلكترونية، بينما 32% لا تزال تعتمد على العمليات اليدوية.

كما تبين أن المؤسسات التي استثمرت في البنية التحتية الرقمية تحقق أداءً أفضل بنسبة 25% مقارنة بغيرها.

#### ثانياً: الكفاءات البشرية

أشارت البيانات إلى أن 60% من المؤسسات توفر برامج تدريب رقمية للموظفين، لكن نسبة 40% تعاني من ضعف في الكفاءات الرقمية.

وهذا يوضح أن الاستثمار في تدريب الكوادر البشرية يمثل عاملاً حاسماً في نجاح التحول الرقمي.

أكدت 70% من العينة أن البرامج الحكومية مثل "منشآت" و"سدايا" و"رؤية 2030" ساهمت في تعزيز جاهزية المؤسسات الرقمية، عبر تقديم منصات إلكترونية ودعم فني وتمويلي.

#### رابعاً: الأداء التنظيمي

أظهرت النتائج أن 75% من المؤسسات التي تبنت التحول الرقمي شهدت تحسناً في كفاءة العمليات وجودة الخدمات ورضا العملاء. وهذا يؤكد وجود علاقة إيجابية قوية بين التحول الرقمي والأداء التنظيمي

#### 3.4 اختبار فرضيات البحث :

| الفرضية                                               | النتيجة       | التفسير                                                         |
|-------------------------------------------------------|---------------|-----------------------------------------------------------------|
| هناك علاقة إيجابية بين التحول الرقمي والأداء التنظيمي | مقبولة        | التحول الرقمي ساهم في رفع الكفاءة التشغيلية وتحسين جودة الخدمات |
| تؤثر البنية التحتية التقنية على نجاح التحول الرقمي    | مقبولة        | المؤسسات ذات البنية التحتية القوية كانت أكثر قدرة على التحول    |
| يؤثر الدعم الحكومي إيجاباً على مستوى التحول الرقمي    | مقبولة        | البرامج الحكومية ساعدت في رفع جاهزية المؤسسات                   |
| تشكل محدودية الكفاءات الرقمية تحدياً أمام المؤسسات    | مقبولة جزئياً | رغم وجود تدريب إلا أن النقص ما زال قائماً                       |

### 3.5. مناقشة النتائج.

تتفق نتائج هذا البحث مع ما توصلت إليه دراسة العتيبي (2022) التي أشارت إلى Zhang (2020) أن التحول الرقمي يرفع مستوى الأداء المؤسسي، ومع دراسة التي أكدت أهمية الدعم الحكومي في إنجاح التحول.

كما يتضح أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في السعودية تسير في الاتجاه الصحيح نحو الرقمنة، لكنها تحتاج إلى مزيد من الاستثمار في التدريب والمهارات التقنية.



## 3.6 التوصيات

:استنادًا إلى النتائج السابقة، يوصي البحث بما يلي

### 1. تعزيز التدريب التقني

.توفير برامج تدريب مستمرة للموظفين لتطوير مهاراتهم الرقمية

### 2. تحسين البنية التحتية الرقمية

.الاستثمار في الأنظمة الذكية والسحابة الإلكترونية لضمان استدامة التحول الرقمي

### 3. تفعيل الشراكة مع الحكومة

.الاستفادة من المبادرات الحكومية التي تدعم التحول الرقمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

### 4. التركيز على الثقافة الرقمية

.بناء ثقافة تنظيمية تشجع على الابتكار واستخدام التكنولوجيا في العمليات اليومية

### 5. التقييم المستمر

.ضرورة وجود مؤشرات أداء رقمية لقياس مدى التقدم في التحول الرقمي



يختتم هذا البحث بالتأكيد على أن التحول الرقمي أصبح ضرورة استراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في السعودية، وليس خياراً. فقد أثبتت النتائج أن التحول الرقمي يسهم في تحسين الأداء والقدرة التنافسية، ويعزز من استدامة الأعمال ضمن بيئة اقتصادية متغيرة وسريعة التطور. ومع استمرار الدعم الحكومي والتوجه نحو رؤية 2030، يُتوقع أن يشهد هذا القطاع نمواً رقمياً متسارعاً في السنوات القادمة

## لفصل الثالث: منهجية البحث

### المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى توضيح منهجية البحث والإجراءات التي اتبعتها الباحثة لدراسة موضوع التحول الرقمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.

يشمل ذلك عرض تصميم البحث، والمجتمع والعينة، وطرق جمع البيانات، وأنواعها، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليلها، وذلك لضمان تحقيق أهداف البحث والإجابة عن تساؤلاته بدقة وموضوعية.



أولاً: التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

#### 1-التحول الرقمي

هو عملية دمج التكنولوجيا الرقمية في مختلف أنشطة وأقسام المؤسسة بهدف تحسين الأداء التشغيلي ورفع كفاءة الخدمات المقدمة، ويقاس من خلال مدى استخدام الأنظمة الإلكترونية، والتحول نحو المعاملات الرقمية، ومستوى تبني التقنيات الحديثة.

## 2-المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

هي المنشآت التي يتراوح عدد موظفيها بين (6 إلى 249) موظفًا، ويكون حجم إيراداتها السنوية ضمن الفئة المحددة من قبل الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت) في السعودية

## 3-الأداء التنظيمي

هو مستوى تحقيق المؤسسة لأهدافها التشغيلية والإدارية، ويُقاس من خلال كفاءة العمليات، ورضا العملاء، ومستوى الإنتاجية، ومدى الاستفادة من التقنيات الحديثة في أداء المهام



## ثانيًا: تصميم البحث (بصلة البحث)

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة موضوع الدراسة، حيث يهدف إلى وصف واقع التحول الرقمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في السعودية وتحليل أثره على أدائها

تم تصميم البحث على شكل دراسة ميدانية باستخدام استبيان إلكتروني موجه للعاملين في هذه المؤسسات، بهدف جمع بيانات كمية يمكن تحليلها إحصائيًا



### ثالثًا: مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

يتكون مجتمع البحث من العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، وبالأخص في القطاعات التجارية والخدمية التي تبنت أو بدأت في تبني تقنيات التحول الرقمي.

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من الموظفين والإداريين في هذه المؤسسات يُقدَّر حجم العينة بـ (100 إلى 150) مشاركًا تقريبًا، لضمان تمثيل مناسب للمجتمع المستهدف مع تحقيق التنوع بين القطاعات.



### رابعًا: طريقة جمع البيانات

اعتمدت الباحثة على الاستبيان الإلكتروني كأداة رئيسية لجمع البيانات، نظرًا لسهولة توزيعه على شريحة واسعة من المشاركين وسرعة استلام الردود ، واحتوى على مجموعة من الأسئلة Google Forms تم تصميم الاستبيان عبر المغلقة (اختيار من متعدد) لقياس آراء المستجيبين حول مدى تطبيق التحول الرقمي وأثره على الأداء المؤسسي.



## خامسًا: أنواع البيانات

تضمن البحث نوعين من البيانات

### 1-البيانات الأولية

.وهي البيانات التي تم جمعها مباشرة من المشاركين عبر الاستبيان الإلكتروني

### 2-البيانات الثانوية

وهي البيانات المستخلصة من الكتب والأبحاث والدراسات السابقة والتقارير الصادرة عن الجهات الحكومية مثل وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات وهيئة منشآت.



## سادسًا: إجراءات التحليل الإحصائي

سيتم سيتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية عبر برنامج :أو SPSS أو Excel وتشمل وتشمل :

.حساب النسب المئوية والتكرارات لوصف خصائص العينة •

- حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس اتجاهات إجابات المشاركين.
- تحليل العلاقات بين المتغيرات من خلال اختبارات مناسبة (مثل اختبار الارتباط بيرسون) لتحديد العلاقة بين التحول الرقمي والأداء التنظيمي



## الخاتمة

يُعد هذا الفصل من أهم فصول البحث، حيث يحدد الإطار المنهجي الذي يُبنى عليه تحليل النتائج في الفصول اللاحقة.

وقد تم فيه توضيح المنهج المستخدم، وأداة جمع البيانات، والعينة المستهدفة، وطريقة التحليل، لضمان أن تكون النتائج اللاحقة دقيقة وتعكس الواقع الفعلي للتحول الرقمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية

هذا الاستبيان أُعد لأغراض بحث التخرج بعنوان  
"التحول الرقمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية"  
بهدف التعرف على آراء الأفراد حول واقع التحول الرقمي في المؤسسات السعودية  
الصغيرة والمتوسطة.

☐

:البيانات العامة

1.الجنس

ذكر ☐ أنثى ☐

2.العمر

أقل من 20 سنة ☐

من 20 إلى 25 سنة ☐

أكثر من 25 سنة ☐

3.المستوى التعليمي

ثانوي ☐

جامعي ☐

ماجستير ☐

☐ أخرى

☐

أسئلة الاستبيان

4. برأيك، ما المقصود بالتحول الرقمي؟

☐ استخدام التقنية في تطوير العمل

☐ التحول إلى العمل عن بُعد

☐ استبدال الموظفين بالروبوتات

☐ لا أعرف

5. في رأيك، هل التحول الرقمي ضروري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

☐ نعم ضروري جدًا

☐ مهم إلى حد ما

☐ غير ضروري

☐ لا أعرف

6. هل تعتقد أن التحول الرقمي يزيد من كفاءة العمل والإنتاج؟

☐ نعم

☐ لا

☐ غير متأكد

7. هل ترى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في السعودية تطبق التحول الرقمي حاليًا؟

☐ نعم

☐ إلى حد ما

☐ لا

☐ لا أعرف

8. برأيك، أهم فائدة للتحول الرقمي هي

☐ تسريع إنجاز الأعمال

☐ خفض التكاليف

☐ تحسين التواصل مع العملاء

☐ لا أعرف

9. ما أكبر عائق يواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التحول الرقمي؟

☐ التكلفة العالية

☐ ضعف المهارات التقنية

☐ ضعف البنية التحتية التقنية

☐ عدم اهتمام الإدارة

10. هل ترى أن التحول الرقمي قد يوفر فرص عمل جديدة؟

☐ نعم

☐ لا

11. ما مدى استخدامك للتقنية في دراستك؟

☐ غالبًا

☐ نادرًا

12. برأيك، كيف يمكن دعم التحول الرقمي في المؤسسات السعودية؟

☐ تدريب الموظفين

☐ زيادة التمويل

☐ تطوير الأنظمة التقنية

☐

نتائج الردود الاستبيان:

- من المشاركين يرون أن التحول الرقمي ضروري جدًا 70%

- يعتقدون أنه يزيد من كفاءة العمل 60%

- يرون أن ضعف المهارات التقنية هو أكبر عائق 50%

إجراء التحليل الإحصائي

- أظهر 70% من المشاركين أن التحول الرقمي ضروري جدًا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- رأى 60% أن التحول الرقمي يساهم في زيادة كفاءة العمل والإنتاج

- بين 55% أن أكبر عائق أمام التحول الرقمي هو ضعف المهارات التقنية لدى الموظفين.

- كما اتفق 65% من المشاركين على أن التحول الرقمي يساعد في تحسين التواصل مع العملاء.

- أوضح 80% أن دعم التحول الرقمي يتطلب تدريب الموظفين وزيادة التمويل